

**LEYSERÉE MARGAS DA SILVA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UMA IMPORTANTE FERRAMENTA  
DE GESTÃO NA REESTRUTURAÇÃO DE EMPRESAS.**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Contabilidade, do  
Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas da UFPR, como requisito  
para obtenção do título de  
especialista no Curso de Pós-  
Graduação em Gestão de Negócios  
2007

**Orientação: Professor Dr. Luiz Carlos Souza**

**CURITIBA**

**2008**

**Sumário**

**1        INTRODUÇÃO ..... 8**

1.1        TEMA..... 9

1.2        DELIMITAÇÃO DO TEMA ..... 9

1.3        FORMULAÇÃO DO PROBLEMA ..... 10

1.4        EXPOSIÇÃO DO PROBLEMA NA ORGANIZAÇÃO.....11

1.5        HIPÓTESES.....11

1.6        JUSTIFICATIVA.....12

1.7        OBJETIVOS.....12

1.7.1        OBJETIVOS GERAIS.....12

1.7.2        OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....12

**2        REVISÃO BIBLIOGRÁFICA ..... 14**

2.1        PLANEJAMENTO..... 14

2.1.1        Tipos de Planejamentos..... 14

2.2        PORQUE PLANEJAR?..... 15

2.3        ETAPAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA..... 16

**3        METODOLOGIA..... 18**

3.1        MÉTODO DE ABORDAGEM..... 18

3.2        MÉTODO DE PROCEDIMENTO..... 18

3.3        TÉCNICAS DE PESQUISAS ..... 18

3.4        ESTRUTURA BÁSICA..... 18

**4 EXPOSIÇÃO DO PROBLEMA NA ORGANIZAÇÃO – ESTUDO DE CASO.. .....19**

4.1        HISTÓRICO ..... 19

4.2	ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO .....	21
4.2.1	Idéias Gerais.....	21
4.3	PLANO ESTRATÉGICO .....	21
4.3.1	Visão.....	23
4.3.2	Missão .....	23
4.3.3	Objetivos.....	23
4.3.4	Princípios da empresa .....	24
4.3.5	Valores da empresa.....	24
4.4	PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MERCADO....	24
4.5	ESTUDO DE MERCADO.....	28
4.5.1	Localização da empresa.....	28
4.5.2	Análise do Ambiente Externo.....	29
4.5.3	Produtos e Serviços.....	30
4.5.4	Divulgação dos produtos .....	31
4.5.5	Mercado Consumidor .....	31
4.5.6	Fornecedores.....	33
4.5.7	Concorrentes .....	33
4.5.8	Logística.....	34
4.6	ANÁLISE DAS 5 FORÇAS COMPETITIVAS.....	35
4.6.1	Entrantes Potenciais.....	35
4.6.2	Poder de negociação dos fornecedores .....	35
4.6.3	Concorrentes .....	36
4.6.4	Clientes.....	36
4.7	DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS .....	37

4.8        **ESTRATÉGIAS DE MARKETING ..... 38**

4.8.1      Estratégias de divulgação do produto..... 39

4.8.2      Estratégias de distribuição do produto..... 40

4.8.3      Sistema de pós venda ..... 40

4.8.4      Estratégias de marketing para a vantagem competitiva ..... 41

4.8.5      Definição de Mix de Marketing..... 42

4.9        **ESTRATÉGIA DE PENETRAÇÃO NO MERCADO ..... 44**

**5        CONCLUSÕES ..... 46**

**BILBIOGRAFIA ..... 48**

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - O PROCESSO DE ADMINSTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	17
FIGURA 2 – ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
FIGURA 3 – PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATEGICO DE MERCADO..	25
FIGURA 4 – ANÁLISE SWOT.....	28
FIGURA 5 – AS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	28
FIGURA 6 – OS 4 P'S DO MIX DE MARKETING.....	42

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CLIENTES.....32

QUADRO 2 – FORNECEDORES.....33

QUADRO 3 – CONCORRENTES.....34

# 1 INTRODUÇÃO

Muitas empresas nascem pelo sonho dos seus criadores, que em alguns casos não tem experiência em administração, e não elaboram um plano de negócios para a empresa, simplesmente montam a empresa e vão vendo como as coisas acontecem. Algumas dão certo e vem crescendo, e seu proprietário fica perdido sem saber pra onde seguir quando a empresa se expande de forma rápida, outras infelizmente, acabam por fechar logo nos primeiros anos de existência, deixando seus proprietários desmotivados e endividados, sem saber o que foi que fez de errado.

Nos dois casos, podemos notar que o que faltou foi planejamento, num caso de sucesso, torna-se mais fácil reorganizar a empresa, entretanto com um planejamento bem elaborado desde o início, a empresa já sabe aonde quer chegar, quando alcançou este objetivo, e o que pode fazer daquele momento em diante. No outro caso, não resta muitas alternativas ao dono, talvez vender o estoque, máquinas, prédio e instalações e tentar acabar com as dividas do sonho mal planejado, ou então se motivar e tentar seguir em frente, planejando suas ações, conhecendo seus objetivos e como irá alcançá-los.

Com um plano traçado é mais fácil visualizar desde o início se tudo está caminhando bem e conforme o planejado, e é possível prever com antecedência quando nem tudo está saindo certo.

Planejar é o primeiro passo para o sucesso de qualquer organização.

E na fase de reestruturação, onde todos os erros já foram cometidos e por isso a empresa buscou outra forma de reerguer-se notaremos o quanto é importante planejar antes de agir, conhecer seu mercado, seus clientes e concorrentes, e principalmente como agir com cada um deles.

Aplicando o conceito de planejamento em nossa vida, verificamos como é mais fácil tornar nossos sonhos e objetivos reais, pois sabemos onde estamos, onde queremos chegar e o caminho necessário para percorrer até alcançar o tão sonhado objetivo.

## 1.1 TEMA

Planejamento Estratégico uma importante ferramenta de gestão na reestruturação de empresas.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Planejar é a palavra chave da gestão para assegurar a eficácia de um projeto empresarial.

Empreender tempo e esforço no planejamento é analisar e otimizar o custo da oportunidade do capital empregado em determinada ação.

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta de gestão, e toda empresa, de pequeno, médio ou grande porte, deve elaborar um plano estratégico, que possa ajudá-la a antever o futuro, tomar as melhores decisões, de forma que possa ser favorável para o seu negócio.

Deve-se planejar antes de tomar uma decisão para se conseguir o que deseja, e planeja-se para saber o que fazer caso as coisas não saiam conforme o planejado.

Desta forma, durante este trabalho, serão abordados temas, que auxiliem na elaboração de um plano estratégico, e ferramentas, que venham a ajudar na reestruturação das organizações, sobretudo na empresa que será o objeto de estudo deste projeto, uma indústria já existente no mercado há muitos anos e que passou por diversas dificuldades, financeiras, administrativa e comercial, entre outras.

Portanto, ao pesquisar este tema, serão buscadas ferramentas, que venham a ajudar na reestruturação desta organização.



### 1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente, as mudanças têm ocorrido em ritmo acelerado, e muitas empresas perdem mercado, justamente por não estarem preparadas para as mudanças, isso ocorre geralmente, em empresas pequenas e médias, e principalmente nas empresas familiares, onde a idéia de criar uma empresa surge, consegue-se sócios (irmãos, primos, familiares em geral) e cria-se a empresa, sem nenhum planejamento antes, sem conhecimento do mercado, do ambiente externo, concorrentes e clientes.

O planejamento estratégico, se bem elaborado, pode ajudar uma empresa a enxergar o futuro, saber como as coisas podem ocorrer, e estar preparada para o que estar por vir, e principalmente saber como agir quando os acontecimentos não saírem exatamente como foi planejado. O planejamento da criação de uma empresa pode vir a analisar até mesmo o ponto, onde será instalada, o que muitas vezes determina o sucesso de vendas da organização, a logística de entrega, de atendimento ao cliente, entre outros.

Em síntese pode-se dizer que o plano estratégico é o direcionamento que a empresa deve seguir e até onde quer chegar.

O que muitas vezes falta nas empresas é exatamente isso, saber onde quer chegar e quais caminhos, estratégias devem seguir para alcançar seus objetivos. As organizações atuais, muitas vezes perdem o foco de seu negócio, e o direcionamento para qual a empresa foi criada. Os próprios dirigentes não conhecem a missão de sua empresa, nem os objetivos que pretende atingir, cada funcionário dentro da empresa a visualiza de uma forma diferente, o que faz com que a mesma empresa acabe tendo inúmeras, missões, visões, valores e objetivos.

O planejamento estratégico já é iniciado deixando de forma clara os itens acima citados, o que segundo importantes autores de gestão estratégico é a base do planejamento, conhecer a empresa e para onde ela deseja ir.

## 1.4 EXPOSIÇÃO DO PROBLEMA NA ORGANIZAÇÃO

A empresa de que iremos tratar, é uma indústria de café, para preservar a identidade da empresa e confidencialidade dos dados, a chamaremos apenas de Indústria do Café.

A organização passou por uma transição de sócios, e teve muitos problemas de ordem administrativa, financeira, qualidade, produção, comercial, ou seja, toda a organização passou por sérios problemas que quase a levaram a falência, entretanto, com a entrada de novos parceiros, e posteriormente novos sócios, sendo os antigos totalmente desligados da organização, estes, passaram a acreditar que a empresa podia dar certo, tinha inúmeras ferramentas a mão, conhecimento, vontade de trabalhar, é preciso apenas colocar em prática os conhecimentos teóricos.

## 1.5 HIPÓTESES

Com um plano estratégico toda empresa pode ter mais chances de alcançar sucesso, uma vez que, direciona seus caminhos, e sabe como agir em todas as situações. Planejar faz com que toda a organização trabalhe em equipe para conseguir seus objetivos.

Um plano estratégico requer tempo para ser elaborado, conhecimento, pesquisa, informações, estudo, entretanto, poupa tempo no futuro e surpresas desagradáveis. Se toda empresa, planejasse suas ações, talvez poucas fechassem suas portas já nos primeiros anos de vida.

Com a pesquisa realizada neste projeto, com base em livros teóricos, conhecimento e prática no mercado, acredita-se que existem grandes chances da empresa objeto de estudo, consiga se reerguer e firmar-se no mercado, sendo reconhecida pela qualidade de seu produto e atendimento.

## 1.6 JUSTIFICATIVA

A escolha deste tema ocorreu porque durante o curso de especialização, notou-se a importância de existir em toda e qualquer organização um planejamento estratégico. De forma, que a empresa venha a conhecer o caminho que deseja trilhar, e principalmente os obstáculos que pode vir a encontrar.

Com um plano estratégico bem elaborado, a organização visualiza futuros problemas que podem ocorrer, e já se prepara para solucioná-los, se torna flexível, conhece bem a sua estrutura, sua visão, missão, princípio e valores, e todos nela sabem no que estão envolvidos.

A administração estratégica auxilia na tomada de decisões, e este trabalho visa demonstrar de forma prática a importância de se planejar, corrigindo erros cometidos no passado, e visualizando o futuro e de que forma deve-se abordar os clientes, conquistar os consumidores, reaver a confiança dos fornecedores, e motivar os funcionários.

## 1.7 OBJETIVOS

### 1.7.1 OBJETIVOS GERAIS:

Identificar as vantagens para a empresa de se realizar um planejamento estratégico, com cunho prático.

Demonstrar que toda empresa pode elaborar o plano de seu negócio, de modo que crie seu caminho a percorrer, definindo metas e objetivos a serem alcançados, evitando possíveis erros, antevendo problemas, conhecendo o mercado, e o público que pretende atingir.

Reestruturar a organização, elevando sua posição no mercado, tanto para os clientes como para os fornecedores, e conquistar o respeito da concorrência.

### 1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Facilitar o entendimento do planejamento estratégico, para que a empresa não perca o foco do seu negócio, facilitando a tomada de decisões.

Reestruturar a empresa de modo que venha a conquistar um bom lugar no mercado, atraindo clientes com preço competitivo, qualidade do produto e atendimento, ações de marketing que atinjam o cliente potencial, uma vez que os clientes são mercados, mercearias, cestas básicas, distribuidores, grandes redes, entre outros, entretanto, nosso público alvo é o consumidor final, sendo os primeiros, apenas ponto de vendas, um elo de ligação entre a empresa e o cliente.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 PLANEJAMENTO

Planejar é a palavra chave da gestão para assegurar a eficácia de um projeto empresarial.

Empreender tempo e esforço no planejamento é analisar e otimizar o custo da oportunidade do capital empregado em determinada ação.

O planejamento estratégico, é uma importante ferramenta de gestão, e toda empresa, de pequeno, médio ou grande porte, deve elaborar um plano estratégico, que possa ajudá-la a antever o futuro, tomar as melhores decisões, de forma que possa ser favorável para o seu negócio.

Deve-se planejar antes de tomar uma decisão para se conseguir o que deseja, e planeja-se para saber o que fazer caso as coisas não saiam conforme o planejado.

Segundo Robins, planejamento é a descrição das metas de uma empresa, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar seus objetivos, ou seja, é a definição do que e como será feito para que a organização atinja seus objetivos.

#### 2.1.1 Tipos de Planejamentos

✓ Planejamento informal:

Geralmente ocorrem no início de empresas pequenas ou familiares, os dirigentes tem uma idéia na mente da onde querem chegar e do rumo que estão seguindo, não existe documentos escritos, cronograma a ser seguido, nem datas pré-determinadas.

✓ Planejamento estratégico:

Elaborado pelos administradores de topo e que se aplicam a empresa inteira para alcançar os objetivos gerais de uma organização, é neste plano que são definidas as missões, visões, objetivos, princípios e valores da empresa.

✓ Planejamento operacional:

São os objetivos detalhados de como os objetivos gerais (do planejamento estratégico) serão alcançados, geralmente são definidos em períodos mais curtos, como semanais, quinzenais, mensais, etc.

## 2.2 PORQUE PLANEJAR?

De acordo com Robbins (2002), deve se planejar porque o planejamento estabelece os padrões para facilitar controle, proporciona direção, minimiza desperdícios e reduz o impacto da mudança. Quando uma empresa planeja suas ações, todos os colaboradores sabem para onde estão seguindo, e quais são os seus objetivos, isto facilita o esforço coordenado, as atividades desenvolvidas e o trabalho em equipe para alcançar as metas.

O plano de negócios de uma organização não é algo inflexível, e apenas o molde da direção a seguir, com o planejamento é possível reduzir incertezas, antecipar-se a mudanças, verificar o impacto destas, e descobrir soluções apropriadas.

O planejamento não é elaborado apenas devido ao ambiente externo que está cada vez mais globalizado e cheio de riscos, planeja-se para se cumprir tarefas e atividades, visando realizar tudo de forma mais econômica, controlando e coordenando todos os recursos (humanos, financeiro, materiais, tecnológicos) para que tudo saia conforme o planejado, maximizando o lucro, trazendo benefícios aos acionistas, funcionários, clientes e fornecedores.

A administração de uma empresa é definida por Oliveira como composta por três funções básicas: planejar, executar e controlar. Poder antever o futuro,

identificar oportunidades é o que faz a empresa progredir, estar sempre um passo a frente.

Desta forma, pode-se verificar que a maior parte do sucesso de uma empresa consiste em conhecer o ambiente externo, estar integrada com o ambiente interno, e preparada para enfrentar desafios e oportunidades.

Fayol citado por Welsch, afirmou que todas as atividades da empresa poderiam ser divididas em seis grupos:

- 1) Técnico (produção)
- 2) Comercial (compra, venda e troca).
- 3) Financeiro (procura e uso do capital)
- 4) Segurança (proteção dos bens e indivíduos)
- 5) Contábil
- 6) Administrativo (controle, planejamento, organização e comando).

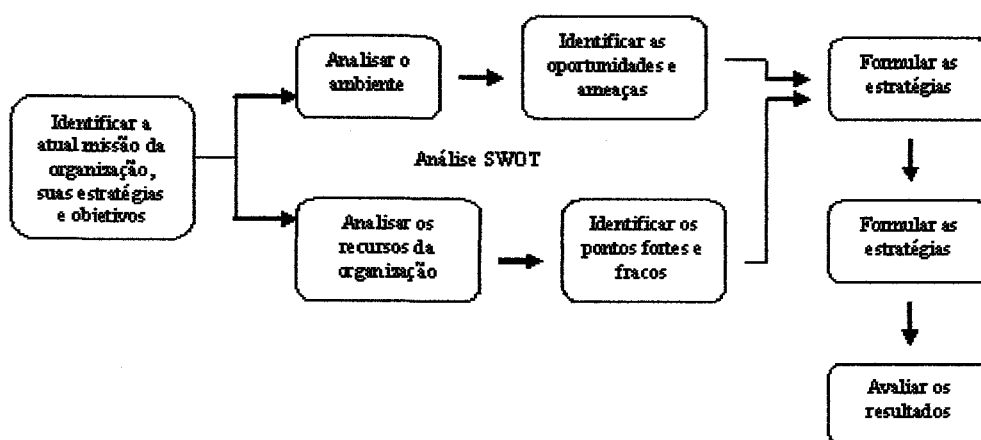
Fayol, ainda afirmou que o processo administrativo é a base para a realização das tarefas dos outros grupos, pois a administração controla e planeja o destino da empresa, por meio das decisões tomadas.

Assim, conforme Welsh, o processo de tomada de decisão deve ser sistemático e ao mesmo tempo sensível ao ambiente externo em que a decisão é tomada. A elaboração de um planejamento deve servir para deixar mais clara as funções e objetivos desta.

## 2.3 ETAPAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Na figura abaixo, podemos verificar o processo da administração estratégica:

FIGURA 1: O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA:



(FONTE:ROBBINS; Stephen e COULTER, Mary. Administração, 1996. Pág. 162

Segundo Robins e Coulter a administração estratégica ou o plano estratégico deve passar por algumas etapas.:

- Identificar a missão, objetivos e estratégias da organização: **Qual a razão de ser da empresa?** De acordo com Richard Allen, a visão deve envolver toda a organização e não apenas os altos executivos. Deve ser clara e objetiva, e conhecer realmente qual é o seu negócio e a que fim deseja chegar.
- Análise do ambiente externo: conhecer o ambiente externo, governo, concorrentes, clientes, mercado, etc;
- Identificar oportunidades e ameaças: Após a análise do ambiente, é possível analisar as informações, e verificar o que pode ser explorado com uma oportunidade e que ameaças existem.
- Análise dos recursos da organização: é a análise interna da empresa, dos bens que possui, da competência de seus colaboradores, da disponibilidade financeira, do atendimento aos clientes, etc.
- Identificar pontos fortes fracos: Com base na análise interna e externa, é possível identificar os pontos fortes e fracos que a organização possui, com os recursos de marketing, financeiro, atendimentos, desenvolvimento de novos produtos e as dificuldades que a empresa apresenta no mercado perante seus concorrentes.



### **3 METODOLOGIA**

Os recursos utilizados para a elaboração deste projeto são pesquisas bibliográficas em livros, apostilas, sites da internet, conhecimento do mercado, troca de informações com outros funcionários envolvidos na elaboração do planejamento e reestruturação da organização.

Pesquisa com clientes em pontos de vendas, realizadas pela equipe de marketing, que está disponibilizando promotora de vendas em supermercados com grande fluxo de consumidores finais, onde o consumidor é abordado para provar o produto, e é convidado a levar pra sua casa, caso goste do mesmo, distribuição de folders com todas as marcas fabricadas pela empresa, disponibilização de informações na internet, entre outras.

#### **3.1 MÉTODO DE ABORDAGEM**

Estudo de casos, leitura em revistas da área, pesquisas em sites da internet para conhecer melhor o mercado cafeeiro desde o plantio até chegar a mesa do consumidor.

#### **3.2 MÉTODO DE PROCEDIMENTO**

Análise dos dados coletados, revisão dos problemas enfrentados, estudo de possíveis soluções.

#### **3.3 TÉCNICAS DE PESQUISAS**

Leitura de livros e revistas da área, experiência de gestores, sites da internet, artigos, entre outros.

#### **3.4 ESTRUTURA BÁSICA**

Leitura, pesquisas, exposição dos problemas, análise das soluções tomadas, possíveis estratégias, resultados, conclusão, relatório final.

## **4 EXPOSICAO DO PROBLEMA NA ORGANIZACAO – ESTUDO DE CASO**

### **4.1 HISTÓRICO**

A indústria do café foi fundada em 1984 pela família, durante muito tempo, teve lucro, vendendo um tipo de café destinado às classes menos privilegiadas, devido seu preço ser bastante competitivo no mercado, o que atraía consumidores de baixa renda, com um café barato e de boa qualidade.

Em 2003 passou por outras mudanças, agregando novos sócios, uma nova família recém chegados da região de Minas Gerais, neste mesmo ano, os antigos donos desligaram-se da empresa, sendo esta nova família, sua única proprietária, no decorrer deste período, devido a má administração, a empresa contraiu muitas dividas, seu produto perdeu muita qualidade, muitos funcionários perderam a confiança e motivação na empresa, a equipe administrativa, composta por membros da família, começou a se desintegrar, e a empresa ficou “queimada” no mercado, por falta de atendimento e qualidade no produto, inadimplência com fornecedores, etc.

Em meados de 2006, um dos sócios decidiu buscar ajuda fora, e conseguiram um parceiro, que passou a oferecer aporte financeiro e administrativo.

Este novo parceiro começou a reestruturar a empresa, elaborando um plano estratégico, desde a parte interna, mantendo apenas os funcionários bons e dispostos a trabalhar, os funcionários de vendas, e a administrativa.

O primeiro passo foi renegociar as dividas, conversando com todos os credores e parcelando as dividas, buscando manter um relacionamento bom com fornecedores chaves e importantes para a empresa.

O segundo passo foi melhorar a qualidade do produto, tentando manter um custo baixo de produção, uma vez que o produto deveria ser vendido com um valor competitivo para entrar no mercado.

A seguir, deveria-se montar uma equipe de vendas capacitada a atender bem os clientes, fazendo os que de novo acreditassem na empresa e no produto. E este é o ponto que os administradores tem encontrado maior dificuldade, encontrar bons profissionais, dispostos a ajudar e cooperar com a empresa. Um ano depois, em outubro de 2007, muitos vendedores tem passado pela empresa, e poucos agregaram algum valor.

Em agosto de 2007, a empresa lançou uma campanha de marketing, onde o prêmio seria um carro zero quilometro. Com esta promoção, pretendia-se atingir um número maior de clientes, conquistar de vez os antigos, e abrir grandes redes de supermercado, infelizmente, a empresa não conseguiu atingir os números esperados.

Em outubro, os antigos donos foram desligados da empresa, que acabou sendo comprada pelo proprietário da empresa de assessoria contratada. .

Desta forma, a empresa passou por uma reformulação administrativa, sendo contratados um novo administrador, e um gerente de vendas, que tiveram carta branca para iniciar novos projetos na empresa, entretanto tudo sendo observado de muito perto pelo dono e pela sua equipe de consultoria da empresa de assessoria.

Contudo a empresa vive inúmeros problemas, dificuldades de capital de giro, alta inadimplência com os clientes, e ainda não conseguiu atender o seu objetivo de excelência no atendimento ao cliente, mais diariamente, a equipe administrativa, estuda possibilidades e estratégias de entrar e manter-se no mercado, sendo reconhecida por excelência no atendimento e serviço e qualidade dos produtos.

Atualmente, as pessoas que estão provando o produto, em ações de marketing, como demonstrações do produto nos pontos de venda, estão aprovando o sabor do café, e muitas voltam a comprar, e dizem que a qualidade do produto está se igualando a grandes e conhecidas marcas existentes no mercado. Um dos maiores objetivos da empresa é fazer com que o maior número de consumidores, conheça e adquira o produto, uma vez que a qualidade já possui, apenas é necessário firmar a marca no mercado.

Desta forma, acredita-se que a reestruturação da empresa, a elaboração de um planejamento e definição de estratégias são os pontos chaves para atingir os objetivos desta organização.

## 4.2 ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

### 4.2.1 Idéias Gerais

Após esta fase de transição da empresa dos antigos sócios para a nova estruturação da empresa, é importante verificar os seguintes pontos:

- ✓ Nomeação de pessoas-chave na administração / co-gestão da empresa
- ✓ Autorização conjunta de pagamentos via eletrônica, eliminando serviços de banco sempre que possível.
- ✓ Implantação de uma política de crédito para clientes, para controlar a alta inadimplência.
- ✓ Implantação de controles financeiros e operacionais
- ✓ Análise detalhada dos contratos/débitos com credores, verificar possíveis negociações.
- ✓ Reformulação do site da empresa.
- ✓ Contratação de pessoal capacitado.
- ✓ Definição da missão, visão, objetivos, princípios e valores da empresa, gerir o foco do negócio.
- ✓ Análise SWOT, determinar pontos fortes e fracos.
- ✓ Análise do ambiente externo.
- ✓ Estudo e pesquisa de mercado
- ✓ Elaboraões de propostas.

## 4.3 PLANO ESTRATÉGICO

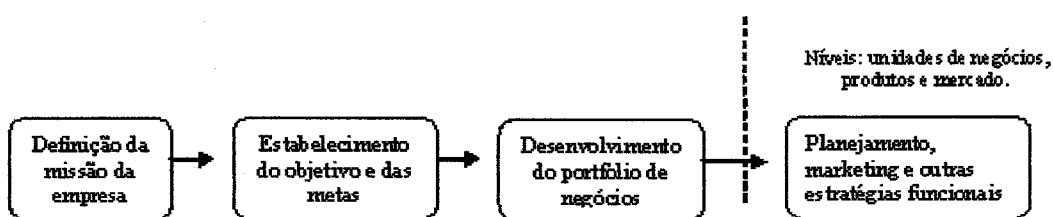
Kotler e Armstrong (2003, p. 33), em seu livro *Princípios de Marketing*, exaltam a importância do plano estratégico “o planejamento encoraja a

administração a pensar sistematicamente no que aconteceu, no que está acontecendo e no que acontecerá”.

Ressaltam também que toda e qualquer empresa deve realizar um plano estratégico, mesmo quando o ambiente é de mudança continua, porque o planejamento ajudará a se antecipar as mudanças e as responder de forma rápida, antevendo e sabendo como agir até em situações inesperadas. Para eles o Planejamento é a uma parte essencial da boa administração.

Ainda de acordo com os mesmo autores, o planejamento estratégico é a base do planejamento de todas as empresas, pois deixa clara sua missão, seu negócio, seus objetivos, e estratégias funcionais.

FIGURA 2 – ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: PRINCIPIOS DO MARKETING, PAG. 33

O primeiro passo para a administração estratégica é conhecer a empresa, sua missão, visão, objetivos, ou seja, o por quê a empresa foi criada. Kotler e Armstrong, afirmam que a empresa sempre deve responder a seguintes perguntas:

- ✓ Qual é nosso negócio?
- ✓ Quem é nosso cliente?
- ✓ O que leva valor para os consumidores?
- ✓ O que deveria ser nosso negócio?

Perguntas aparentemente simples, entretanto classificadas por estes autores como as mais difíceis de serem respondidas pelas organizações, e que devem ser estudadas e respondidas de forma muito completa.

Após esta breve análise teórica, será colocado esse conhecimento na prática, onde será redefinidos uma nova visão, missão, objetivos, princípios e valores para a empresa, e o estudo do mercado.

#### 4.3.1 Visão

Ser uma empresa reconhecida no mercado, produzindo café com alta qualidade, levando o aroma e o sabor do mais puro café aos nossos consumidores.

#### 4.3.2 Missão

Oferecer café de boa qualidade atendendo a todas as classes de clientes, com produtos de preços competitivos, proporcionando a qualquer hora do dia, o prazer de tomar um bom café.

#### 4.3.3 Objetivos

A Indústria do café tem por objetivo tornar se referência na fabricação de café com qualidade e preço competitivo, atingindo o maior número de clientes/consumidores entre todas as classes.

Tornar seu produto conhecido pela qualidade.

Colocar na mente do cliente que quando ele sentir vontade de tomar um café logo se lembre da marca da industria do café.

Alcançar o topo do mercado no segmento, equiparando e superando grandes empresas já existentes.

#### 4.3.4 Princípios da empresa

Excelência no atendimento

Responsabilidade social

Melhoria continua na qualidade do produto

Uma boa hora para um café a qualquer momento

Satisfação dos colaboradores

Respeito mútuo entre os funcionários e os clientes e consumidores.

#### 4.3.5 Valores da Empresa

Alcançar liderança no setor

Profissionais competentes

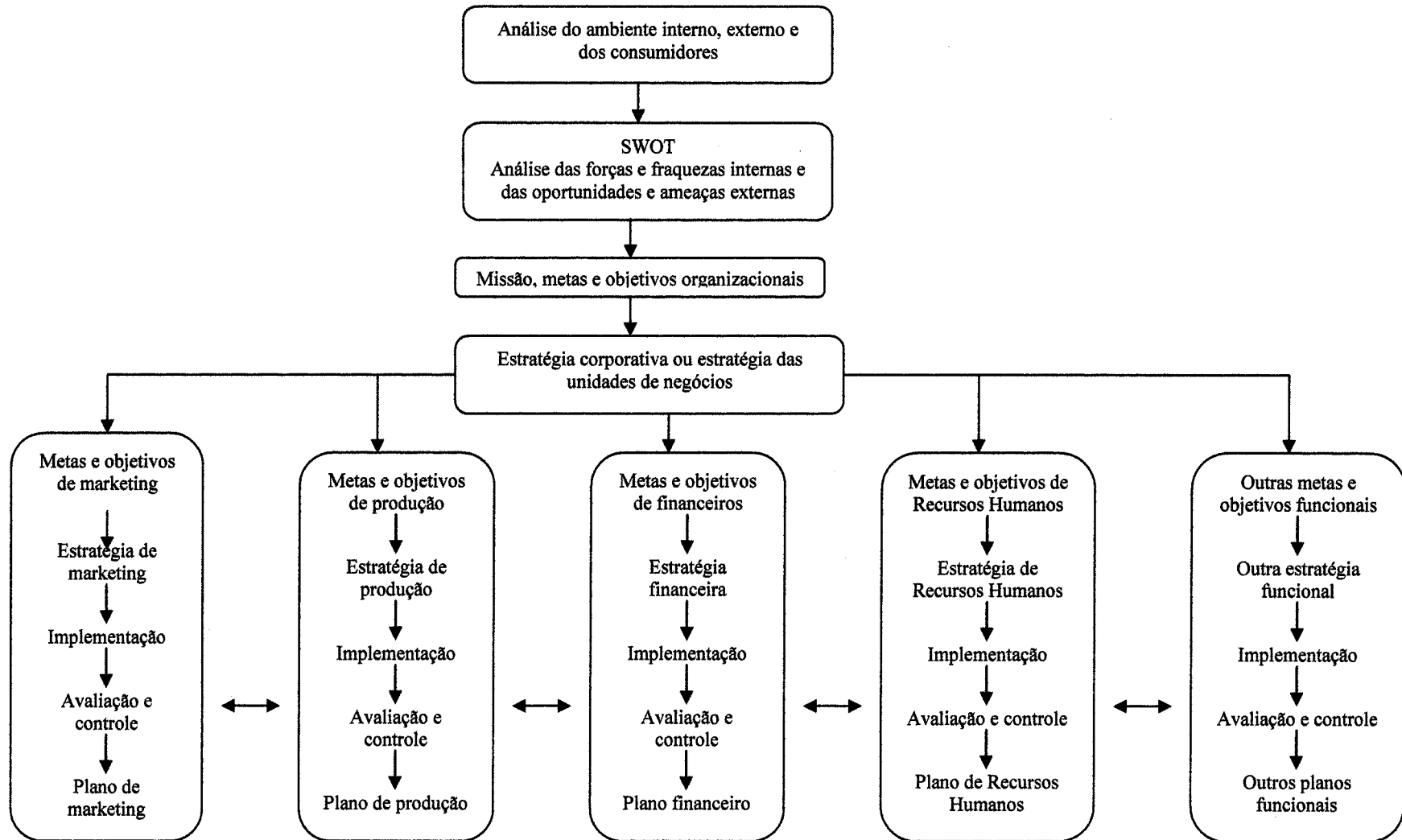
Treinamento de funcionários para manter motivação

Definido os princípios da administração estratégica que envolvem os objetivos de uma forma geral da organização é necessário planejar e verificar como serão alcançadas estas metas.

### 4.4 PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MERCADO

O processo de planejamento estratégico de mercado pode ser observado na figura a seguir:

**FIGURA 3 – PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MERCADO**



FONTE: ESTRATÉGIA DE MARKETING PAG. 21



Conforme a figura 3, o processo se inicia pela análise dos ambientes internos e externos.

Segundo Fereel, Hartline, Lucas Jr e Luck, (2000, p. 22) “a empresa deve desenvolver estratégias que ajustem as forças e as oportunidades, convertam fraquezas em forças, minimizem as desvantagens decorrentes das fraquezas que se transformam em ameaças e minimizem o impacto das limitações das fraquezas que coincidem com as oportunidades.”

A ferramenta de gestão estratégica Análise SWOT, é considerada a base para a gestão e planejamento estratégico de uma organização.

Conforme o site da internet Wikipédia, a técnica é creditada a Albert Humphrey que foi líder de um projeto de uma universidade, entretanto, de acordo com o mesmo site, foi criada por dois professores de Harvard: Kenneth Andrews e Roland Christensen.

A análise SWOT pode ser definida como uma metodologia na qual é possível fazer um inventário de força e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças no meio envolvente e do grau de adequação entre elas. Proporciona uma visão completa mais resumida da situação estratégica global da empresa e da sua situação competitiva face a determinado mercado em determinado momento.

Esta análise deve atender dois requisitos:

- ✓ Deve ser objetiva: é necessário que reflita a realidade como é, e não como gostaríamos que fosse.
- ✓ Deve ser sintética: é preciso reter apenas os aspectos essenciais a realidade.

FIGURA 4 – ANÁLISE SWOT



(FONTE: [http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise\\_SWOT](http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT))

As oportunidades e ameaças são advindas do ambiente externo, e os pontos fortes e fracos do ambiente interno.

James A. F. Stoner e R. Edward Freeman, (1985), definem o ambiente externo como todos os elementos de fora de uma organização que são relevantes para sua operação ou atividade. A empresa não tem como controlar este ambiente, mas deve estar atenta ao que acontece, para poder aproveitar oportunidades, enfrentar ou evitar ameaças.

O ambiente interno pode ser controlado pela empresa, pois são efeitos das suas ações, devem se exaltar os pontos fortes, e quando percebido o ponto fraco, deve ser controlado e tentar minimizar ou eliminar seu efeito.

Outra ferramenta importante a ser estudado é as 5 forças de Porter, desenvolvido em 1979 por Michael Porter, que analisa a competição entre as empresas.

As cinco forças definidas por Porter são:

- ✓ Rivalidade entre os concorrentes;
- ✓ Poder de barganha dos clientes;
- ✓ Poder de barganha dos fornecedores;

- ✓ Ameaça de novos entrantes;
- ✓ Ameaça de produtos substitutos.

FIGURA 5 – AS CINCO FORÇAS DE PORTER



(FONTE: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco\\_for%C3%A7as\\_de\\_Porter](http://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco_for%C3%A7as_de_Porter))

## 4.5 ESTUDO DO MERCADO

### 4.5.1 Localização da Empresa

A indústria possui uma sede alugada, onde funciona a fábrica e a administração da empresa, localizada na região metropolitana de Curitiba, num lugar afastado de casas, sendo seus vizinhos outras empresas, isso é bom porque o aroma constante da produção do café poderia incomodar moradores.

Como a empresa não atende a varejo, a sua localização deve ser apenas estratégica para a facilidade logística de entrega e recebimento de mercadorias, onde está localizada é possível a entrada e saída de caminhões em qualquer horário, bem como a facilidade de fazer as entregas em todos os pontos de Curitiba e região metropolitana, uma vez que está a margem de uma rodovia.

#### 4.5.2 Análise do Ambiente Externo

##### **Oportunidades:**

- ✓ Clientes em potencial
- ✓ Consumidores que apreciam um bom café
- ✓ Procura por produto de qualidade com preço atraente
- ✓ Clima frio de Curitiba, estimula ao consumo de café.
- ✓ Muitas empresas sendo abertas na região, que podem vir a ser consumidoras do café, e indiretamente levar ao consumidor (seus funcionários) o produto.

##### **Ameaças**

- ✓ Grande concorrência
- ✓ Instabilidade do preço do café
- ✓ Clientes fieis a outras marcas

##### **Pontos Fortes**

- ✓ Grande quantidade de clientes e clientes em potenciais
- ✓ Nova formulação do produto
- ✓ Produto com qualidade
- ✓ Preço competitivo
- ✓ Prazo facilitado de pagamento
- ✓ Prazo de entrega
- ✓ Profissionais dispostos e motivados
- ✓ Localização da empresa

##### **Pontos Fracos**

- ✓ Dificuldade em entrar com a marca em clientes, devido a má administração anterior
- ✓ Marca “queimada”
- ✓ Muitas marcas conhecidas e renomadas no mercado
- ✓ Poucos fornecedores

- ✓ Prazo de pagamento
- ✓ Alta inadimplência

#### 4.5.3 Produtos e Serviços

A empresa fabrica café torrado e moído, embalados e disponibilizados para venda de acordo com sua formulação por meio de três marcas vendidas no mercado, sendo descritas neste projeto como:

- ✓ Café linha 1: Carro chefe, produto top de linha. Alta qualidade e aroma forte, preço competitivo no mercado, destinado a classe de clientes que busca café com qualidade e aceita pagar um pouco mais para ter esse produto. Embalagem almofada de 250g e 500g e a vácuo de 500g.
- ✓ Café linha 2: Boa qualidade, com preço mais competitivo, focado nas empresas que produzem cestas básicas. Embalagem almofada de 250g e 500g e a vácuo de 500g.
- ✓ Café linha 3: Qualidade inferior aos produtos acima, contudo preço super competitivo, focado aos consumidores de baixa renda. Embalagem almofada de 250g e 500g.

Os produtos industrializados passaram por uma reformulação, onde o encarregado de produção refez as fórmulas da fabricação do café, buscando a qualidade perdida pelas antigas formulações, entretanto, mantendo um custo, onde o preço de venda fosse compatível aos preços praticados atualmente no mercado. Os produtos já estão disponíveis para venda e entrega.

#### 4.5.4 Divulgação dos produtos

Contratação de representantes/vendedores externos que irão até a loja do cliente, apresentarão o produto para a venda, a entrega será feita posteriormente pelo entregador da empresa.

Os produtos e a história da empresa estão no site da mesma, este, entretanto deve passar por reestruturação, ficando mais bonito, claro e chamando a atenção dos visitantes.

As vendas também podem ser realizadas pelo telefone, onde o cliente liga e solicita o produto, ou quando o responsável pelo tele vendas liga para o cliente oferecendo produto (alguns clientes, de pequeno porte, é interessante atender desta forma).

Eventos de degustação em lojas com potencial médio e grande.

Promotores de vendas, visitando periodicamente as lojas, onde foi efetuada venda, montando pontas, deixando o café a vista nas gôndolas, etc.

#### 4.5.5 Mercado Consumidor

##### ✓ Clientes

O cliente final da empresa são as pessoas consumidoras de café, ou seja, pessoas comuns, consumidores finais que tomam o café no seu dia a dia, entretanto, o cliente direto da empresa, são pessoas jurídicas, como supermercados, mini mercados, mercearias, panificadoras, restaurantes, lojas de conveniência, postos de combustíveis, hotéis, entre outras, contudo o foco principal são aquelas empresas que levam o produto ao consumidor final.

Vale ressaltar, que é interessante realizar duas ações, uma para atingir ao consumidor final e outra para atingir o cliente direto da empresa.

A área de atuação, a principio será constituída por Curitiba, Região Metropolitana e Paranaguá.

Por meio de uma pesquisa realizada pelos promotores de vendas contratados, no mês de novembro e dezembro de 2007, encontrou se os dados disponíveis no quadro abaixo:

QUADRO 1 – CLIENTES

TOTAL DE CLIENTES	SITUAÇÃO (STATUS)
1515	Total de clientes pré-cadastrados
1274	Ativas e potenciais
86	Inativas (não existem mais)
155	Sem potencial para venda

(FONTE: Pesquisa interna Novembro 2007)

Esta pesquisa foi realizada com base num cadastro pré-existente na empresa desde o inicio de seu trabalho (histórico de clientes), onde os promotores visitavam cada empresa cadastrada, verificavam se era uma empresa ativa, se possuía o produto da empresa, se tinham o interesse em conhecer o produto, e também cadastravam outras que por ventura eram encontradas no percurso e que ainda não estavam no cadastro, podendo vir a ser clientes no futuro.

#### 4.5.6 FORNECEDORES

Os produtos adquiridos pela indústria do café são o café em grão, e café do governo, vendido em sacas, o preço varia, e sofre influencia da bolsa de valores.

Os principais fornecedores da estão localizados em Minas Gerais, interior do Paraná, conforme o quadro abaixo:

QUADRO 2 – FORNECEDORES

FORNECEDORES	PRODUTO	QUANTIDADE
Minas Gerais	Café em Grão	2
Interior do Paraná	Café do Governo	1

(FONTE: Cadastro interno Fevereiro 2008)

O prazo médio de pagamento é 15 dias, geralmente é pago uma entrada, com restante dividido em duas vezes, sendo 15 e 30 dias. Apenas para o café do governo o prazo negociado com fornecedor é 30 dias.

A entrega é feita em 48 horas após a compra, por meio de transportadoras.

#### 4.5.7 Concorrentes

Por uma questão ética, não serão informados os nomes dos concorrentes, entretanto no quadro abaixo estão as quantidades de marcas encontradas nos



pontos de venda em que a Industria do café tem seu produto e naqueles em que pretende entrar.

São considerados como concorrentes, todos os cafés comercializados no mercado, para cada linha de produto da empresa, conforme falado anteriormente a linha é constituída por 3 produtos, a análise neste caso foi considerada com base na qualidade e preço dos produtos praticados pelos concorrentes

QUADRO 3 – Concorrentes

PRODUTOS IND. DO CAFÉ	MARCAS CONCORRENTES	
CAFÉ 1 (ALM. E VÁCUO)	5	2*
CAFÉ 2 (ALM E VÁCUO)	3	3
CAFÉ 3 (ALM)	3	3

(FONTE: Pesquisa interna Novembro 2007)

Nota: \* Do produto Café 1, podemos considerar dos 5 concorrentes, 2 como concorrentes diretos, ou seja, aquele que mais se assemelha ao produto da organização em termos de preço e qualidade.

4.5.8 Logística

- ✓ Produção e Estoques

Com base na estrutura física e financeira (para compra de matéria prima) atual da indústria, a capacidade de produção atual é de 80.000 kg/mês por 1 turno de trabalho de 8 horas.

O estoque é armazenado na própria sede da empresa.

#### ✓ Entregas

Após realizada a venda pelo representante ou tele-vendas, é realizado o faturamento e a entrega é feita em até 48 horas, por carro próprio da empresa, o recebimento é feito na hora pelo entregador, ou entregue o boleto bancário quando é o caso.

## 4.6 ANÁLISE DAS 5 FORÇAS COMPETITIVAS – MICHAEL PORTER

### 4.6.1 Entrantes Potenciais

Grande possibilidade de novos entrantes, de acordo com o artigo da revista exame de junho de 2006, o consumo do café vem crescendo de forma acelerada, de 5 a 6% no ano, a expectativa é que até 2010, o Brasil se torne o maior consumidor de café a nível mundial. Isso atrai novos entrantes, que neste caso, pode nem ser novos fabricantes, mais sim novos produtos fabricados por indústrias já existentes.

### 4.6.2 Poder de negociação dos fornecedores

No caso da indústria do café, que passou no passado por diversas dificuldades financeiras, o poder de negociação dos fornecedores é bastante

acentuado, uma vez que não existe um grande numero de fornecedores de matéria prima, e os fornecedores chaves da organização, restringem a concessão de crédito, ofertando curto prazo de pagamento.

Existe muita matéria prima, e o fator primordial para compra é a qualidade da matéria prima, pois é ela que determina a formulação do produto, e o custo do mesmo.

#### 4.6.3 Concorrentes

Existem muitas marcas concorrentes no mercado, no caso do produto café 1, colocamos 2 marcas como as principais concorrentes, entretanto no que se refere a preço, salvo quando existe promoções relâmpago, o café ganha no preço.

Contudo a concorrência ganha no reconhecimento e fidelidade da marca, este é o fator mais relevante da concorrência.

#### 4.6.4 Clientes

Neste caso, a classe cliente deve ser analisada de duas formas, o cliente direto da empresa, como já citado anteriormente, que são pessoas jurídicas que fazem o intermédio do produto com o consumidor final, e o consumidor final, aquele que compra o produto na loja e leva para sua casa para o consumo.

Os clientes diretos tem um grande poder de negociação, que abusam da dificuldade anteriormente enfrentada pela empresa, e muitas vezes, não querem abrir espaço para a entrada do produto em sua loja, e a empresa e seus funcionários, devem empenhar maior esforço para conquistar estes clientes.

Já com o nosso cliente final, deve –se fazer o trabalho para que este conheça e passe a consumir o produto, de forma, que o procure em todas as lojas que freqüente, e que peça ao responsável pela marca do café quando não a encontre.

Deve-se colocar no dia a dia do cliente o nome do Café, que ele sinta o cheiro e reconheça o produto, que o aprecie, e o consuma sempre que tiver vontade.

#### 4.7 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Podemos definir as estratégias empresariais em três níveis:

✓ Estratégico:

Integração das informações do ambiente empresarial, ou seja, informações que estão no ambiente externo da empresa.

Pesquisa de mercado.

✓ Tático:

Aglutinação de informações de uma área de resultado.

Desempenho do giro do café nos clientes, quanto tempo o café fica na gôndola do mercado até chegar à mesa do consumidor.

Avaliação da quantidade de trocas de produto por validade.

✓ Operacional:

Considera a formalização dos controles, de produção, venda, estoque, financeiro, compras, etc.

#### 4.8 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Para Kotler (1999) o marketing é a função dentro de uma empresa que identifica as necessidades e os desejos do consumidor, determinam quais os mercados-alvo que a organização podem servir melhor e planeja produtos, serviços e programas adequados a estes mercados.

Kotler e Armstrong (2003) afirmam que a estratégia geral da empresa e a estratégia de marketing se sobrepõem. As estratégias de marketing verificam as necessidades e desejos do consumidor e como a empresa irá fazer para satisfazê-las, e isso designa e orienta os objetivos e metas da organização.

De uma forma geral, pode-se dizer que o marketing orienta o plano estratégico, uma vez que orienta em como atender e satisfazer as necessidades do cliente, ajuda a identificar oportunidades de mercado e como a empresa poderá obter vantagem competitiva, e por fim como irá atender todos os seus objetivos gerais.

Assim, para ser bem sucedida no mercado, a organização precisa conquistar cada vez mais clientes, e mantê-los, esta é uma tarefa difícil, uma vez que exige grande esforço por parte da organização.

O mercado é bastante segmentado, deve ser analisar o ambiente do consumidor para se verificar oportunidades e formas de atender aos objetivos da empresa.

#### 4.8.1 Estratégias de divulgação do produto

O marketing é visto por muitas pessoas como uma propaganda ou venda, mais o verdadeiro marketing não é tanto a arte de vender o que se produz, e sim saber o que deve ser produzido.

Na ótica de Kotler e Armstrong(2003), se o profissional de marketing fizer um bom trabalho de identificação das necessidades do mercado e desenvolver produtos ou serviços de valor superior, definindo bem seus preços, fizer uma boa distribuição e promoção, estes produtos ou serviços serão vendidos com muita facilidade.

Então uma estratégia de marketing que pode ser utilizada pela indústria do café é o quanto seu produto está sendo superior aos demais em relação a qualidade, aroma e sabor.

Devido aos altos custos envolvidos, e frente a dificuldade inicial financeira pela qual a empresa passa, uma forma, de fazer a divulgação do produto é com degustadoras, ou seja, promotoras de vendas que ficam em lojas chaves, com grande fluxo de clientes, em determinado período, e oferecem o produto ao consumidor, pela abordagem, e fazendo com que ele prove o produto, e faça a sua escolha em leva-lo para casa.

Outras ferramentas de marketing de menor custo, que podem vir agregar grande valor na divulgação do produto também podem ser utilizadas, como distribuição de panfletos nas lojas, propaganda em rádios, carro de som em parcerias com as lojas, entre outras.

Outra forma de propaganda gratuita é a de cliente chama cliente. Acredita-se que esta realmente é a propaganda mais eficaz, quando uma dona de casa indica a outra o produto, e esta vai até o mercado de costume e procura pelo café, caso não encontre irá até o funcionário do mercado perguntar pelo produto, e então o mercado irá procurar pelo produto, porque existem consumidores dispostos a

comprar, e neste momento entrará em ação a equipe de vendas, promoção, oferecendo um serviço de qualidade no atendimento, e preço competitivo.

#### 4.8.2 Estratégias de distribuição do produto

Venda em lojas, conforme já citado anteriormente.

Também podem se participar de eventos ou grandes reuniões, que envolvem muitas pessoas, distribuindo o café, e o panfleto.

#### 4.8.3 Sistema de Pós Venda

O pós-venda é de extrema importância para o relacionamento com os clientes, por isso o marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e cada vez mais, vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de oferta de valor. Este tipo de marketing é mais utilizado a longo prazo, e exige um relacionamento em vários níveis, que resultam em alta lealdade do cliente.

A indústria do café deve abrir um canal de relacionamento com o cliente, tanto via email, num local destinado a ouvir ao cliente no seu site na internet, como um telefone, onde o cliente/consumidor entre em contato direto com a empresa e um profissional capacitado irá atendê-lo, o famoso SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) e resolver seus problemas, suas dúvidas, e depois passará esta informação para o departamento responsável, seja de qualidade, de atendimento, ou marketing.

Outro ponto interessante a ser utilizado seria o atendimento aos clientes diretos, onde um profissional entraria em contato com o mercado, via telefone ou visita, e verificaria como foi o atendimento do vendedor, o giro do produto, a procura

pelo mesmo, a facilidade do consumidor em encontrar o produto no mercado, etc. Esta tarefa pode ser realizada também pelos promotores que estão divulgando o produto em determinadas lojas e os repositores que trabalham junto com a equipe de vendas, e que a cada período realizam visitas aos clientes para verificar e repor o produto nas gôndolas dos lojistas, trabalhando para conseguir locais estratégicos de venda no mercado.

Isso tudo ajuda a identificar as necessidades dos clientes, os pontos positivos e negativos a serem avaliados para a melhoria contínua dos produtos e serviços.

#### 4.8.4 Estratégias de Marketing para a vantagem competitiva

Segundo, Kotler e Armstrong (2003) para a empresa alcançar a vantagem competitiva, a empresa deve realizar um trabalho melhor do que os seus concorrentes para satisfazer o cliente, desta forma, a estratégia de marketing deve verificar também a estratégia dos concorrentes.

Portanto a organização deve analisar e comparar constantemente o valor para o cliente da forma como seu produto, preços, serviços o satisfazem, com os oferecidos pelos seus concorrentes.

A estratégia de marketing competitiva adotada por uma empresa depende muito da sua localização no mercado. Empresas líderes adotam a estratégia de líderes do mercado, outras adotam a estratégia de desafiantes, e desafiam as empresas líderes, uma terceira forma de estratégia é a de seguidores de mercado, que buscam participação de mercado seguindo as empresas líderes. E por ultimo, estratégia de buscadoras de nichos de mercado, geralmente adotados por empresas pequenas e sem participação estabelecida no mercado.

Uma sugestão de estratégia competitiva que pode ser adotada pela empresa é a de verificar como é o atendimento prestado pelos concorrentes, e se utilizar das falhas destes para atender com satisfação o cliente. Uma boa estratégia



é definir dia de visitas, e mesmo que a venda não seja concretizada num primeiro momento, a empresa continue prestando serviço, visitando, entrando em contato com o cliente, mostrando que ele pode confiar na empresa. A relação de confiança entre empresa e cliente é muito importante.

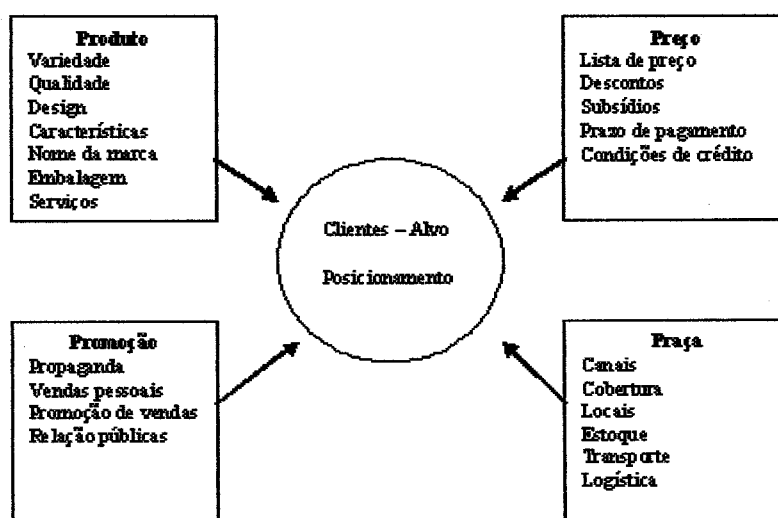
#### 4.8.5 Definição de Mix de Marketing

Após definida a estratégia competitiva, a empresa pode vir a definir seu mix de marketing.

Kotler e Armstrong (2003) citam que as empresas devem determinar a relação custo – benefício de diferentes mix de marketing e devem formular o mix que mais favoreça os lucros.

Pode ser utilizada a estrutura dos quatro P's, produto, praça, preço e promoção, que segundo os mesmo autores, requer que os profissionais de marketing decidam sobre o produto e suas características, definam o preço, decidam como distribuir o produto e selecionem métodos de promovê-los.

FIGURA 6 – OS 4 P'S DO MIX DE MARKETING



(FONTE: PRINCIPIOS DO MARKETING, PAG. 47)

### ✓ Produto

Conforme Kotler e Armstrong (2003), “produto é a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado-alvo”.

No caso da indústria do café, o produto vendido é o café, com suas variáveis de marcas, mais também o serviço prestado de venda, pós-venda, reposição, demonstração do produto.

### ✓ Praça

São as atividades da empresa que tornam o produto disponível aos consumidores - alvo.

A indústria do café utiliza outras empresas, lojistas, para a distribuição do seu produto.

### ✓ Promoção

De acordo com Kotler (1999), os apelos emocionais tentam gerar emoções positivas ou negativas que possam motivar a compra, como medo, culpa e vergonha. Apelos que levam as pessoas a fazerem o que devem fazer (escovar os dentes, praticar exercícios, entre outros).

Como estratégia de promoção, serão utilizadas a demonstração com a degustação do produto em pontos de vendas e também a panfletagem e informações na internet.

## ✓ Preço

É a quantia em dinheiro que o cliente deve pagar para obter um produto ou serviço. Em um sentido mais amplo, preço é a soma de valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou usarem um produto ou serviço.

Os preços dos produtos devem ser definidos com base no custo do produto, e deve se basear no preço praticado pela concorrência.

## 4.9 ESTRATÉGIA DE PENETRAÇÃO NO MERCADO

Como entrar no mercado, atingir e satisfazer os clientes, e principalmente, como se manter no mercado. Isso tudo, não é uma tarefa fácil, e precisa ser trabalhada a cada dia.

Podemos levar em conta três níveis:

- ✓ Produto básico: O que realmente o consumidor está comprando ou querendo?
- ✓ Produto real: Nível de qualidade, características, design, marca e embalagem
- ✓ Produto ampliado: o que mais deve ser oferecido?

Como base nisso, é necessário que a organização pense, no porque o seu produto deve ser escolhido, entre tantos outros que são de marcas mais conhecidas no mercado, tem que fazer com que o consumidor, queira provar, e provando aprove e continue a comprar o produto. A estratégia de oferecer degustação nos mercados,

é bastante atrativo neste ponto, porque o cliente, irá provar o produto, e o levará pra casa porque gostou, entretanto, deve atrair também no preço, sendo competitivo e até menos que o do concorrente, porque isso pode fazer com que o consumidor possa vir a quebrar o hábito que tinha de comprar apenas aquela marca de café, e passe a comprar o produto oferecido pela empresa, pela qualidade do produto, preço, prestação de serviço por parte da promotora, e pela facilidade que existe de encontrar o produto no mercado, o qual, após a entrada no ponto de venda, deve se manter assistência e não deixar que o produto falte na gôndola.

Deve-se rever a embalagem, um novo desenho, novo slogan, que tente apagar a lembrança antiga e negativa que ficou na cabeça dos clientes e consumidores. Deve ser algo novo, inovador e marcante. Pensando nisso, as embalagens das três marcas já foram alteradas, para um design novo e arrojado, ficando mais bonita, mais chamativa.

Também é possível, oferecer maiores serviços aos clientes diretos, como além de oferecer a degustação para o ponto de venda, onde o cliente não tem nenhum gasto, e apenas cede espaço, pode ser oferecido bonificações em produtos, para que o produto saia em encartes, carro de som, com os demais produtos da loja. Além, do que já vem sendo enfatizada ao longo deste trabalho, a permanente qualidade na prestação de serviços, de modo que o cliente, confie na empresa, saiba que pode contar com seus serviços e ter a certeza de que o produto terá giro na sua prateleira.

## 5 CONCLUSÕES

Elaborar um plano estratégico, é o primeiro passo para alcançar o sucesso, pois oferece um direcionamento para onde a empresa deve seguir, e como alcançará seus objetivos finais.

Neste projeto, com base em leituras da área e conhecimento no segmento, tentou-se elaborar um plano estratégico, onde a empresa em questão pudesse voltar a competir no mercado, primeiro oferecendo um produto de qualidade, seguido da qualidade no serviço prestado, e da reestruturação de todos os setores da empresa, visando sempre conquistar, reconquistar e manter os clientes. No caso da indústria do café, ela deveria atingir os seus clientes diretos e os consumidores, por isso foi elaborada uma estratégia diferente para cada um dos clientes, onde, se conquistava o cliente direto (ponto de venda), e assim buscava atingir o consumidor final.

Também, foi analisada a concorrência, e verificou-se que neste setor a concorrência é realmente significativa, e por isso, mais difícil de atingir o consumidor, que muitas vezes se mantém fiel a determinadas marcas, e torna-se difícil fazer com que mude seu hábito, pois existe certa resistência, devido ao conhecimento das outras marcas perante a marca da empresa no mercado.

Durante o período em que este trabalho tem sido desenvolvido, nota-se muitas dificuldades enfrentadas pela empresa, e que vem tentando a cada dia serem dribladas com ações que procuram colocar a empresa no mercado, de forma competitiva. Buscou-se melhoria na qualidade do produto e está em fase de reconquista dos clientes, o que tem vindo tomando bastante tempo e esforço dos profissionais envolvidos.

A meta para que a empresa consiga atingir um espaço real no mercado e na mesa do consumidor é até meados de 2009, onde a fase de investimento deve começar a ter retorno, e a empresa possa ver lucros reais, porque até o momento, a empresa tem apenas pagado suas despesas com certas dificuldades.

A empresa está oferecendo um produto de qualidade, tem buscado melhorar a prestação de serviços, acredita-se que seguindo estes passos descritos no plano estratégico, ela possa vir a alcançar sucesso, e estar entre as marcas mais conhecidas do mercado no segmento de café.

Toda a equipe de funcionários da empresa tem contado com este sucesso. E acredita-se que a melhor forma disso acontecer, é por meio de esforço e dedicação por parte de todos os envolvidos.

## BIBLIOGRAFIAS

ALLEN, Richard. **O processo de criação da visão!** (artigo), Publicado em Julho/Agosto de 1998

ALVES, Magda. **Como Escrever Teses e Monografias: Um Roteiro Passo a Passo.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.

CATELLI, Armando (coordenador); Oliveira, Antonio Benedito Silva. **Controladoria – uma abordagem econômica GECON – FIPECAFI.** São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

FERELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR, George H.; Luck David. **ESTRATÉGIA DE MARKETING.** São Paulo. Ed. Atlas, 2000.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Ismard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática.** São Paulo, 1991

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI.** São Paulo: Ed. Futura, 2002.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** São Paulo. Ed. Prentice Hall do Brasil, 2003

LANCOMBE, Francisco; HEELBORN, Gilberto. **Administração – Princípios e tendências.** São Paulo: Ed.Saraiva, 2003

MASAKAZU, Hoji. **Administração financeira uma abordagem prática.** São Paulo, 2001.

PEREZ JR, José Hernandez; Pestana, Armando oliveira; Franco, Sergio Paulo Cintra (1997). **Controladoria de Gestão – Teoria e Prática.** São Paulo. 2. Ed. Atlas

ROBINS, Stepehen P. **Adminsitração Mudanças e Perspectivas.** São Paulo. Ed. Saraiva, 2002

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: Ed. Prentice Hall do Brasil, 1985.

SILVA, João Martins da. **5 S O Ambiente da Qualidade.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

TAVHIZAWA, Takeshy; Cruz Jr., João Benjamim da; Rocha, José Antonio de Oliveira. **Gestão de Negócios**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

WELSCH, Glen A. **Orçamento Empresarial – Planejamento e controle do lucro**. São Paulo: Ed. Atlas, 1980.

[http://portalexame.abril.com.br/degustacao/secure/degustacao.do?COD\\_SITE=35&COD\\_RECURSO=211&URL\\_RETORNO=http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0869/anuarioagronegocio/m0082618.html](http://portalexame.abril.com.br/degustacao/secure/degustacao.do?COD_SITE=35&COD_RECURSO=211&URL_RETORNO=http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0869/anuarioagronegocio/m0082618.html)

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco\\_for%C3%A7as\\_de\\_Porter](http://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco_for%C3%A7as_de_Porter)

[http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise\\_SWOT](http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT)